

МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА БАНКА

Долгопалец Наталия Сергеевна, исследователь,

Белорусский государственный университет

Dolgopalec Natalia, Belarusian State University, nsdolgopalec@gmail.com

Аннотация: В данной статье рассматриваются этапы построения и организации функционирования СМК банка в соответствии с требованиями ISO 9001:2008.

Ключевые слова: менеджмент качества; банковская услуга; стандарт качества банковской деятельности; система менеджмента качества; бизнес–процесс банка; модель процессов.

Конкурентоспособность банка и его позиция на рынке напрямую зависят от качества продуктов (услуг), формализованности и стабильности бизнес–процессов, удовлетворенности и доверия клиентов. Особо актуальным это становится в период экономической нестабильности. Если говорить о качестве продуктов и бизнес–процессов банка в целом, то следует обратить внимание на международные и общепринятые стандарты, такие как, например, серия стандартов ISO 9000. После построения системы менеджмента качества в банке начинается ее функционирование.

Функционирование СМК сводится к управлению набором процессов банка по определенным правилам. А управление конкретным процессом в общих чертах сводится к созданию и работе процессной команды, планированию процесса, обеспечению его эффективного и качественного выполнения, оперативному контролю, анализу процесса. Таким образом, менеджмент качества в коммерческом банке неразрывно связан с управлением процессами.

Управление процессами системы менеджмента качества (СМК) представляет собой процесс (цикл), который состоит из трех подпроцессов:

- планирование процесса;
- выполнение и контроль процесса;
- анализ процесса.

Некоторые банки и специалисты под процессным подходом понимают лишь описание процессов или комплексную формализацию деятельности банка в виде моделей и регламентов процессов. Выделили процессы банка (разработали дерево процессов), назначили владельцев процессов, разработали модели и регламенты для каждого процесса, все сделали методически правильно с использованием программного продукта бизнес–моделирования, раздали регламенты исполнителям, обучили. Процессы заработали, и принято считать, что процессный подход в банке внедрен.

Однако это лишь первый шаг. Дальше необходимо управлять описанными процессами. Как бы это странно ни звучало, но управление процессом представляет собой отдельный процесс, при этом он — типовой, т. е. единый для всех. А значит, у этого процесса также должны быть модель и регламент.

Рассмотрим первую процедуру управления процессами СМК, планирование процесса на рисунке 1.

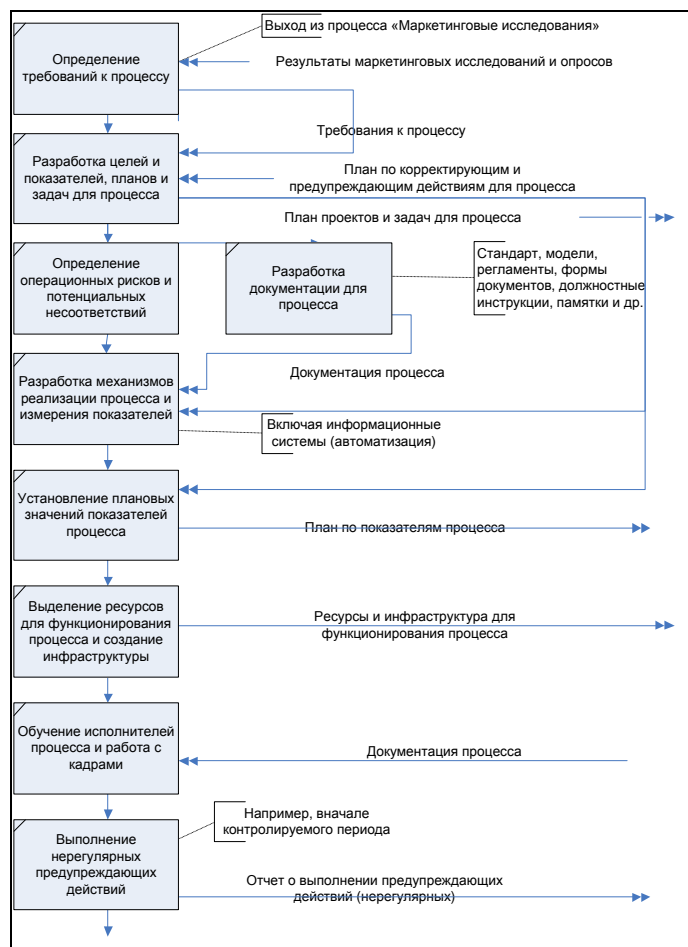


Рисунок 1 – Планирование СМК.

Первый подпроцесс состоит из следующих процедур и действий.

Определение требований клиентов к процессу. Результатом процесса является продукт, ценный для клиента. Поэтому важно тщательно собрать и проанализировать требования различных групп клиентов к процессу.

Разработка планов по процессу. На первых совещаниях процессная команда должна разработать стратегию (цели, показатели, задачи, проекты) для процесса на ближайший период. Для выполнения данных работ рекомендуется применять систему сбалансированных показателей BSC/KPI.

Определение операционных рисков и потенциальных несоответствий. Выполняется параллельно с разработкой документации по процессу.

Разработка документации для процесса. Модель процесса — это его основа, можно сказать, ключевой компонент. На основе модели процесса должны разрабатываться регламенты процесса, а не наоборот.

Разработка механизмов реализации процесса и измерения показателей. Для эффективного и качественного выполнения процесс должен быть по возможности автоматизирован. Технические задания на автоматизацию процесса должны разрабатываться на основе моделей и документации процесса.

Выделение ресурсов для функционирования процесса и создание инфраструктуры. Организация должна определить и обеспечивать ресурсы, требуемые:

- а) для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, а также постоянного повышения ее результативности;
- б) для повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований».

Обучение исполнителей процесса и работа с кадрами. Процесс должен быть обеспечен квалифицированным персоналом. Также следует добавить, что количество исполни-

телей процесса должно соответствовать его трудоемкости. Например, необходимо варьировать численность сотрудников в операционном офисе в зависимости от времени суток, дня недели.

Выполнение нерегулярных предупреждающих действий. Нерегулярные предупреждающие действия, в отличие от регулярных, выполняются только в начале установленного периода управления процессом (например, в начале каждого квартала). Выполнять их регулярно было бы проблематично и трудоемко.

Второй подпроцесс: выполнение и контроль (рисунок 2):

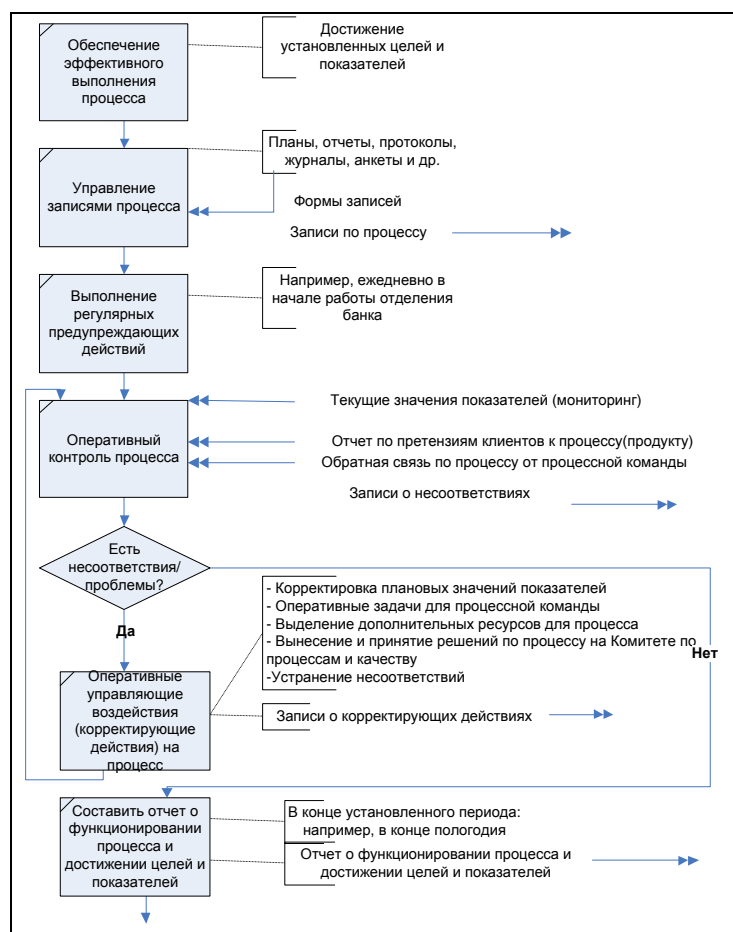


Рисунок 2 – Выполнение и контроль процесса.

Обеспечение эффективного выполнения процесса. Владелец, члены процессной команды и исполнители процесса должны прилагать все усилия для эффективного выполнения процесса.

Управление записями процесса. При выполнении и управлении процессом должны вестись записи в соответствии с требованиями разд. 4.2.4. «Управление записями» стандарта ISO 9001.

Выполнение регулярных предупреждающих действий.

Оперативный контроль процесса. Владелец процесса и функциональные менеджеры должны вести непрерывный оперативный контроль процесса на основе текущих значений показателей процесса, отчета по претензиям клиентов к процессу и при необходимости выполнять управляющие воздействия (корректирующие действия) на процесс.

Оперативные управляющие воздействия (корректирующие действия) на процесс. В распоряжении владельца процесса и функциональных менеджеров есть следующие управляющие воздействия на процесс: корректировка плановых значений показателей процесса; оперативные задачи для процессной команды и исполнителей процесса; выде-

ление дополнительных ресурсов для процесса; вынесение и принятие решений по процессу на комитете по процессам и качеству, либо с помощью вышестоящих руководителей; устранение несоответствий.

Составление отчета о функционировании процесса и достижении целей и показателей. В данный отчет включаются фактические значения показателей процесса по итогам установленного периода, рассчитываются их отклонения от плановых значений.

Третий подпроцесс. Анализ процесса, модель которого представлена на рисунке 3.

Анализ процесса с помощью выбранных методик. Анализ процесса представляет собой использование специализированных методик и технологий. Например, функционально-стоимостный анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг (сравнение процесса с процессами и показателями ведущих банков), анализ фрагментарности процесса и др.

Анализ претензий клиентов к процессу. Служба качества (отдел по работе с претензиями) должна готовить отчеты по претензиям клиентов в разрезе каждого процесса, включенного в СМК, и передавать их владельцам процессов согласно установленной периодичности.

Разработка корректирующих и предупреждающих действий по результатам анализа. Действия, требующие значительных ресурсов и времени, включаются в План, который выполняется на следующей итерации управления процессом.

Выполнение оперативных корректирующих и предупреждающих действий.

Подготовка сводного отчета по процессу и передача в службу качества. Сводный отчет содержит выводы/заключения владельца процесса о функционировании процесса за прошедший период.

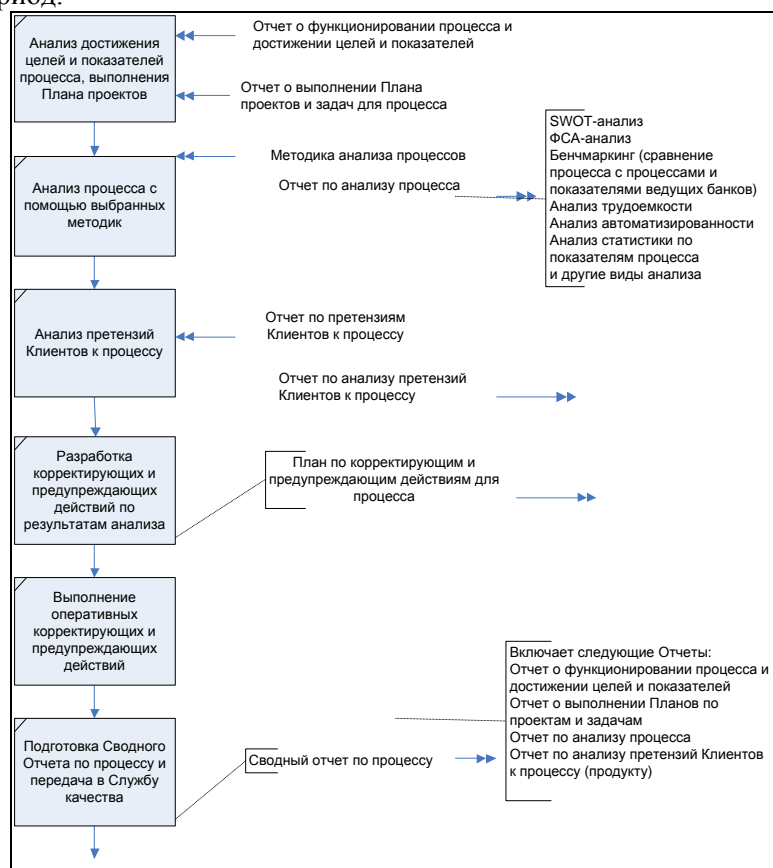


Рисунок 3 – Анализ процесса.

Создание системы менеджмента качества в коммерческом банке является сложным инновационным проектом, направленным на повышение эффективности общего менеджмента банка. Ожидаемая результативность СМК может быть достигнута только при

грамотном управлении этим проектом. Основные результаты, которые получит банк после организации функционирования СМК:

1. Повышение качества предоставления банковских продуктов и услуг.
2. Повышение удовлетворенности клиентов.
3. Увеличение продаж банковских продуктов и услуг, усиление конкурентного преимущества.
4. Повышение прибыли и имиджа банка.
5. Формализация и оптимизация деятельности банка.
6. Распространение успешных технологий и стандартов работы на филиалы, развитие бизнеса.
7. Факт наличия сертификата соответствия стандартам ИСО серии 9000 у банка расширяет возможности сотрудничества с иностранными инвесторами и партнерами, крупными финансовыми институтами.

Список использованных источников:

1. Исаев, Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг /Р. А. Исаев – М.: Инфра-М, 2015. – 336с.
2. Радченко, Т.В., Ковалев С.М., Ковалев В.М. Разработка Стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях //Деньги и кредит. 2010. № 11.